

Opinnäytetyö AMK

Liiketalouden koulutusohjelma

NLIITS14

2017

Eerika Erä

REKRYTOINNIN TEHOSTAMINEN LEAN- AJATTELUN AVULLA

Eerika Erä

REKRYTOINNIN TEHOSTAMINEN LEAN-AJATTELUN AVULLA

Case-opinnäytetyön tavoitteena oli löytää Valmet Automotiven ja Opteamin välisestä yhteistyöstä rekrytointiprosessissa ne kohdat, jossa hukkaa voidaan poistaa prosesseista ja saada yhteistyötä tehokkaammaksi lean-ajattelun mukaisesti.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsiteltiin leania, jatkuvaa parantamista ja leania rekrytoinnissa. Lisäksi opinnäytetyössä kerrottiin, miten leania käytetään jo Valmet Automotivella sekä käytiin läpi rekrytoinnin palvelu- ja prosessikuvaus.

Opinnäytetyön tutkimuksellisessa osuudessa toteutettiin fokusryhmähaastattelu ja teemahaastatteluja liittyen Valmet Automotiven ja Opteamin välisen yhteistyön nykytilamäärittämiseen. Lisäksi tutkimusmenetelmänä käytettiin havainnointia. Nykytila arvioitiin, jotta sen pohjalta voitiin esittää kehitysehdotuksia.

Työn tuloksena olivat kehitysehdotukset hukan poistamiseen prosesseista ja yhteistyön parantamiseen. Kehitysehdotukset pohjautuivat aikaisempaan tietoperustaan, haastatteluihin ja opinnäytetyön tekijän omaan havainnointiin. Tärkeimmät kehitysehdotukset liittyivät sisäänottoprosessin tehostamiseen.

ASIASANAT:

Lean-ajattelu, SWOT-analyysi, yhteistyö, rekrytointi

Eerika Erä

ENHANCING RECRUITMENT BY MEANS OF LEAN WAY OF THINKING

The purpose of this thesis was to find out solutions on how to remove waste and create more efficient collaboration with lean-thinking between Valmet Automotive and Opteam in the recruiting process.

The theory discusses lean, continuous improvements, and lean in recruiting. The thesis is also based on how lean is already used in Valmet Automotive, and it also describes, what is service- and process description (flowchart) in recruiting is.

Group interview and theme interviews were made in the empirical part of the thesis. The purpose of these interviews was to determine what kind of co-operation Valmet Automotive and Opteam currently have. Observation was also used as a research method. In order to propose possible actions for development the present state was evaluated.

The outcome of the study is a guide on how to remove waste in the processes and get better collaboration. The guidelines were created based on previous knowledge, interviews and the author's own observations. The most important measures involve processes when employees start working at the factory.

KEYWORDS:

Lean-thinking, Swot analysis, collaboration, recruitment

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 LEAN	7
2.1 Jatkuva parantaminen	9
2.2 Lean Valmet Automotivella	12
3 YHTEISTYÖN NYKYTILAN ARVIOINTI	14
3.1 Lean rekrytoinnissa	14
3.2 SWOT-analyysi	16
3.3 Haastattelujen toteutus ja käytetyt menetelmät	16
4 TOIMENPIDE-EHDOTUKSET	19
5 POHDINTA	20
LÄHTEET	21

KUVIOT

Kuvio 1. 4P:n malli (AC Projects 2017).	8
---	---

1 JOHDANTO

Tämän case -opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, miten Valmet Automotive Oy:n ja Opteam Autonrakentajat Oy:n yhteistyötä voisi tehostaa lean-ajattelun avulla. Valmet Automotive tarjoaa yrityksille monipuolisesti suunnittelu- ja valmistuspalveluja, liiketoimintapalveluja sekä avoautojen kattojärjestelmiä. Opteam taas on yksi Suomen suurimmista henkilöstöpalveluyrityksistä. Valmet Automotiven henkilöstötarve kasvaa vuoden 2017 aikana 1800 autonrakentajalla Mercedes Benzin GLC-katumaasturin tuotannon johdosta. Opteam toimii Valmet Automotiven strategisena kumppanina ja hoitaa autonrakentajien rekrytointiprosessia. 1800 henkilön rekrytointi on Suomessa historian suurin. Tämän laajuinen rekrytointi tuo myös mukanaan erilaisia haasteita. Tässä opinnäytetyössä keskitytään Opteamin ja Valmet Automotiven yhteistyön parantamiseen lean-ajattelun avulla, koska sujuva yhteistyö helpottaa molempien yritysten työntekijöiden työtä tämän projektin aikana. Tämänlaajuinen projekti on molemmille osapuolille täysin uusi, joten kehitettävää löytyy varmasti. Valmet Automotivella toteutetaan jo lean-ajattelua, joten on luonnollista toteuttaa myös tätä projektia sen mukaisesti. Opinnäytetyön aiheeseen päädyttiin molempien yritysten kanssa käytyjen keskustelujen jälkeen, koska tutkimiselle oli tarvetta. Tarkemmalla prosessien tutkimisella voidaan saada selville, onko prosesseissa jotakin mistä voidaan karsia hukkaa ja näin saada tehokkaammaksi? Lisäksi jatkuvan parantamisen tulee olla molempien toiminnassa lähtökohtana, sillä se on leanin ydin ja takaa jatkuvan kehittymisen prosesseissa. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää ne kohdat, jossa hukkaa voitaisiin poistaa prosesseista, ja saada yhteistyötä rekrytointiprosessissa tehokkaammaksi.

Teoriaosuudessa käsitellään lean-ajattelua ja jatkuvaa parantamista sekä tuodaan esille, miten soveltaa leania rekrytointiin. Lisäksi opinnäytetyössä selostetaan palvelu- ja prosessikuvaus Valmet Automotiven ja Opteamin välillä. Tutkimuksellisessa osuudessa kartoitetaan yhteistyön nykytila SWOT-analyysin avulla ja peilataan tätä leanin keskeisiin aatteisiin. Yhteistyön nykytilan tulee olla selvillä ennen kuin voidaan keskittyä tulevaisuuteen ja parannuksiin.

Teoriatietojen, havaintojen ja teemahaastatteluista saatujen tulosten perustella esitetään kehitysehdotuksia. Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää yhteistyön parantamisessa, hukan poistamisessa rekrytointiprojektissa ja leanin tuonnissa Opteamille.

Tämän opinnäytetyön julkisessa versiossa ei esitetä palvelu- ja prosessikuvausta, haastattelutuloksia ja kehitysehdotuksia opinnäytetyöhön liittyvien yritysten pyynnöstä.

2 LEAN

Lean on filosofia, joka on syntynyt Toyotan autotehtaalla Japanissa. 1930-luvulla Toyota alkoi kehittää tuotantoaan joustavammaksi, pois massatuotannosta. Toyota pyrki löytämään keinon, jolla tehostaa tuotantoa ja vähentää kustannuksia, jotta kilpailukyky paranisi. Tähän pyrittiin, koska tuohon aikaan Japanissa oli joustamattomat työmarkkinat, massatuotannossa käytettävät laitteet olivat kalliita, länsimaalaisilla autotehtailla oli vahva markkina-asema, Japanin sisämarkkinat olivat pienet ja erilaisia automalleja oli laaja valikoima. Uudistettujen, joustavien työmenetelmien avainasemaan nousi ajatus hukan poistamisesta prosesseissa. Kaikki toiminta, joka ei lisännyt arvoa prosessissa ja sitoi resursseja, määriteltiin hukaksi. 1990-luvulla lean-filosofiaa alettiin tuoda vaihtelevalla menestyksellä myös autoteollisuuden ulkopuolelle erilaisiin tuotantoprosesseihin. (Pro Bonnier 2017.) Tänä päivänä lean-menetelmää on tuotu menestyksekkäästi myös palveluyrityksiin. Joka tapauksessa on paljon yrityksiä, jotka etsivät keinoja, jolla saada lean-ajattelua käyttöön yrityksen prosesseissa. Monissa yrityksissä lean rajoittuu vain muutamiin prosesseihin, eikä näin ollen kunnollisia tuloksia synny. Onnistuneet tulokset saa vain, jos leanin vaatimukset omaksutaan kuten liiketoimintastrategia, joilla on positiivisia vaikutuksia tulokseen. Lean on ollut yrityksissä menestys, koska siitä on tullut tapa, jolla tehdään bisnestä. (Sarkar 2008, 2-3.)

Lean on kokonaisuus, joka perustuu neljään portaaseen. 4P:n malli syntyy näistä taasoista (Philosophy, Processes, People, Problem Solving), jotka ovat pyramidin muodossa. Leanin osia tulee toteuttaa kaikkialla organisaatiossa joka päivä.



Kuvio 1. 4P:n malli (AC Projects 2017)

Lean-filosofian tulee määrittää koko organisaation tarkoitusta. Sen avulla tulee asettaa pitkän ajan tavoitteet, joihin organisaatio tavoittelee. Pitkän tähtäimen tavoitteista tulisi pitää kiinni, vaikka ne saattavat aiheuttaa lyhyen tähtäimen taloudellisille tavoitteille vaaraa. Nämä kaikki neljä pyramidin tasoa sisältää menetelmiä, joiden mukaisesti tuotantoprosesseja tulisi viedä eteenpäin, jokaisella organisaation tasolla. Ihmisten ja yhteistyökumppaneiden tasolla on tärkeää tuoda esille lean-ajattelua ja organisaation filosofiaa, sekä painottaa oman henkilöstön ja kumppaneiden kouluttamista ja kehittämistä lean-ajattelumalliin. Ongelmanratkaisutasolla tulee kiinnittää huomiota koko henkilöstön sitoutumisessa ongelmanratkaisuun. Jotta lean toimii, niin se vaatii organisaation oppimista ja jatkuvaa parantamista, jota syntyy henkilöstön osallistuessa ongelmanratkaisuihin. (Pro Bonnier 2017.)

Leanin hukkatyypit ovat: ylituotanto, odottelu, tarpeeton kuljettelu, ylikäsittely tai virheellinen käsittely, tarpeettomat varastot, tarpeeton liikkuminen, viat ja työntekijän luovuuden käyttämättä jättäminen. Nämä aiheuttavat ylimääräistä työkalujen ja osien liikettä, luovat ylimääräistä varastoa, aiheuttavat odottelua ja pidentävät läpimenoaikoja. Hukan minimointi on lean-filosofian ydin, ja tätä voi soveltaa eri toimialoilla niin tuotannossa kuin toimistotöissä. Yleisin tapa alkaa toteuttaa leania on keskittyä hukan poistamiseen, koska hukan tunnistaminen ja poistaminen on helppo tapa aloittaa. (Liker 2010, 28-29, 114-115.)

Suomessa suurin osa henkilötövuosista muodostuu erilaisista toimistotöistä, joihin lukeutuu niin sisäisten kuin ulkoistenkin palveluiden tehtävät. Jopa 60-80 % kustannuksista syntyy sisäisen tai ulkoisen asiakkaan tarpeen hoitamisesta, joihin liittyvät erilaiset prosessit. Organisaatioiden haasteena on jatkuvasti tuottavuuden parantaminen. Saksalainen tutkimuslaitos Fraunhofer Institut sai selville tekemässään tutkimuksessa, että 38 % työajasta kuluu toimistotöissä tehtäviin, jotka eivät tuota lisäarvoa asiakkaalle ja jotka eivät halua siitä maksaakaan. (MCS-Management Consulting Services Oy 2017.) Jos palveluyritykset haluavat hyödyntää leanin koko tehon, heidän tulee toteuttaa sitä kokonaisvaltaisesti. Siitä huolimatta, että koulutus ja teknologia ovat tulleet avuksi, asiakkaat joutuvat kohtaamaan pitkiä ja arvaamattomia virheitä. Johtamisjärjestelmän perustuminen leaniin ei ainoastaan saa aikaan erinomaista operationaalisuutta, vaan auttaa myös tuomaan joustavaa tapaa toimintojen johtamiseen. Palveluyritykset tarvitsevat tulevaisuudessa vahvaa kehitystä, hukan minimointia ja joustavia prosesseja, samalla kun asiakkaan näkemyksiä pidetään tärkeimpinä ja prosessit ovat käynnissä. Vain ne yritykset, joilla on tehokkaat toiminnot ja jotka pystyvät uniikisti vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin säilyttävät paikkansa markkinoilla. Leanin tarve heijastuu erilaisissa tutkimuksissa eri toimialoilla. (Sarkar 2008, 2-3.)

Suomalainen yritys Codento on tutkinut vuonna 2016 suomalaisten yritysten Lean-menetelmän käyttöä. Tutkimuskyselyyn vastasi yhteensä 83 erisuuruista suomalaista organisaatiota, yksityiseltä ja julkiselta puolelta. Tutkimuksesta selvisi, että yrityksen toiminta on tehostunut leanin avulla 50,6 % yrityksistä. Asiakastyytyväisyys parani 44,6 % yrityksistä. Työntekijät saivat henkilökohtaisesti enemmän aikaiseksi leanin avulla (45,8 %) ja hukkaa sai vähennettyä 47 % vastaajista. Lean –ajattelun avulla myös tyytyväisyys parani 43,3 prosentilla tutkimukseen vastaajista. Kustannussäästöjä taas havaitsi 28,9 % vastaajista. Leania hyödynnetään eniten erilaisissa kehitysprojekteissa ja etenkin ohjelmistoprojekteissa. Päivittäisjohtamisessa ja tuotannossa käyttöä on merkittävästi vähemmän tutkimuksen vastausten perusteella. Parhaita tuloksia syntyy niissä yrityksissä, joissa lean-filosofiaa käytetään johdonmukaisesti koko projektien ajan. (Codento 2016.)

2.1 Jatkuva parantaminen

Vuonna 1990 julkaistiin vertailu, jossa tutkittiin autoteollisuuden laatua ja tuottavuutta. Vertailussa huomattiin suuria eroja länsieurooppalaisten ja japanilaisten autoteollisuus-

yritysten välillä. Tämän mukaan japanilaiset yritykset saivat etumatkaa toimintaansa, joka johtui moniosaamisesta ja työntekijöiden luovuuden hyväksikäytöstä. Tämä perustui Masaaki Imain kehittämään toimintatapaan, jonka nimi oli kaizen. Tarkempi kaizenin tarkoituksen, toimintatavan ja työkulttuuriin analysointi alkoi suomalaisessa autoteollisuudessa. Suomalaisten piirteiden huomioon ottamisen jälkeen syntyi jatkuva parantaminen. Jatkuva parantaminen sopii erilaisille toimialoille eikä vaadi taloudellisia, teknisiä tai suuria rahallisia panostuksia. (Larikka 1995, 5.) Jatkuvassa parantamisessa pieniäkin asioita parannetaan ja poistetaan kaikki lisäarvoa tuottamaton hukka. Jatkuva parantaminen ylläpitää leania päivittäin, tavoittelee täydellisyyttä ja on kokonainen filosofia. Se opettaa yksilölle tehokkaita ryhmätyöskentelytaitoja, ongelmanratkaisukykyä, prosessien parannusta ja dokumentointia, tietojen kokoamista ja analysointia, sekä vertaisryhmässä itseohjautuvaa johtamista. Jatkuvan parantamisen tarkoituksena on työntää ehdotusten ja päätösten teko alaspäin työntekijöille, mikä edellyttää avointa keskustelua ja kaikkien työntekijöiden yksimielisyyttä ennen päätösten tekemistä. (Liker 2010, 23, 251.) Jatkuva parantaminen vaatii työntekijöiden keskinäistä kunnioitusta ja yhteisiä päämääriä. Yrityksen kommunikointikanavat tulee vahvistaa, jotta jatkuvan parantamisen käyttöönottoa saadaan helpotettua. (Dirgo 2006, 73.)

Jatkuvan parantamisen toimintaedellytys on standardoitu toiminta. Vakiinnutetut toimintatavat määritellään joukoksi menettelytapoja, jotka yhdistävät materiaalit, prosessit, ihmiset, laitteet ja teknologian. Nämä ylläpitävät laatua, turvallisuutta, tehokkuutta ja arvattavuutta. Standardoimattomista prosesseista ei pystytä arvioimaan, miten kehittämistoimenpiteet ovat tuottaneet tulosta, koska ne ovat muodostuneet sattumanvaraisesti. Toimintojen standardointi vakiinnuttaa parhaiksi koetut työjärjestykset ja toimintatavat, mikä auttaa toimintojen tehostamisessa ja hukan vähentämisessä. Standardoinnissa kyse on työmenetelmien dokumentoinnista ja opettamisesta työntekijöille. Tämä varmistaa myös sen, että työ suoritetaan aina samalla tavalla työntekijästä riippumatta. (Bonnier Pro 2017.) Monilla on sellainen harhakäsitys, että standardoinnilla pyritään vain löytämään ehdoton paras työntekotapa ja pitäytymään siinä. Kyse on kuitenkin siitä, että kehittämis ehdotukset voidaan viedä käytäntöön vasta, kun prosessit ovat standardoituja ja vakiinnutettuja. Standardoiminen on myös tärkeä apuväline laadun rakentamisessa. Kunnollista laatua ei voida varmistaa ilman toimintojen yhdenmukaisuutta. Monissa yrityksissä on kuitenkin huono tapa vain antaa negatiivista palautetta epäonnistumisissa laadun suhteen. Lisäksi kukaan ei pidä siitä, että annetaan ja tyrkytetään jonkun toisen tekemät tarkat ohjeet. Pakotetut ja tiukat ohjeet aiheuttavat ristiriitoja johdon ja työntekijöiden välille. Leanin mukaisesti työntekijät rakentavat ja suunnit-

televat itse standardoidut tehtävät ja kirjoittavat itse niiden kuvaukset. Ohjeiden ja kuvausten tulee olla niin yksinkertaisia ja käytännöllisiä, että työntekijät voivat toimia niiden pohjalta päivittäin. On tärkeää, että työntekijät parantavat kokoajan standardeja. Ihmisistä on kannustavaa, että he voivat itse muokata standardeja ja muutkin käyttävät heidän parantamiaan menetelmiä. Vakiinnutettujen prosessien käyttö on työntekijöiden kehittymisen, innovaatioiden ja jatkuvan parantamisen perusta. (Liker 2010, 142-143,148.)

2.2 Yhteistyökumppanuus leanin mukaisesti

Yhteistyökumppanit ovat ulkoisia kokonaisuuksia, joiden pyrkimyksenä on olla mukana yrityksen toiminnassa. Kumppanit voivat olla joko tavarantoimittajia tai he voivat olla palkattu tarjoamaan yritykselle joitakin tiettyjä palveluita. Yhteistyökumppanit voivat siis olla joko osa prosessin arvovirrassa tai tarjota tukeaan yrityksen prosessin arvovirtaan. Kumppanien sitouttamisessa tulee kuitenkin ottaa huomioon muun muassa seuraavia asioita: kumppanuuden tulee tarjota apua kilpailukykyyn, kumppanin kanssa tulee perustaa jatkuva suunnitelma, kouluttaa kumppanin työntekijöiden relevantteja taitoja ja pätevyyttä, tarjota kuukausittain palautetta ja lisäksi tulisi olla hyvä ja reaaliaikainen näkyvyys kumppanin prosesseihin. (Sarkar 177-178, 2008.)

Toimitusketjun hukan minimoimiseksi yhteistyön ulottaminen yhteistyökumppaneihinkin on välttämätöntä. Oman toiminnan kehittäminen ei onnistu ilman lean-periaatteen levittämistä myös toimittajien prosesseihin. (Pro Bonnier. 2017.) Toyotan alihankkijat ovat kertoneet yhdenmukaisesti sen olevan heidän paras asiakkaansa ja vaikein autoteollisuuden asiakkaansa. Alihankkijat pitävät Toyotaa vaikeana asiakkaana, koska Toyota odottaa kaikkien yhteistyökumppaneidensa nousevan yhtä korkeille laatustandardeille, kuin he itse ovat. Huomionarvoista on kuitenkin se, että Toyota auttaa yhteistyökumppaneitaan nousemaan näille korkeille tasoille. Toyotan alihankkijasuhteista on kehittynyt maailmanlaajuinen ja sen ydin on siinä, että Toyotan neuvotteluissa jutellaan siitä, miten mennään yhdessä kohti päämääriä. Toyotalla ajatellaan, että kaikella mitä he pystyvät tarjoamaan on vaikutusta myös alihankkijoiden liiketoiminnan kasvuun ja siitä syntyy pitkällä aikavälillä molemmille osapuolille hyötyä. Tämän ajatusmallin ansiosta yhteistyökumppaneista on tullut omien työntekijöiden kaltaisesti osa laajempaa perhettä, jossa on mahdollista oppia ja kasvaa Toyotan tuotantojärjestelmään. Toyota antaa myös haasteita niin kumppaneilleen kuin omille työntekijöilleenkin. Kehitykseen kuuluu

joukko kovia tavoitteita ja haasteita, joita syntyy näiden aggressiivisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteistyö onnistuu, koska yhteistyökumppanit haluavat tehdä töitä yhdessä kehittyäkseen, vaikka Toyotaa ei olekaan helppo miellyttää. Lisäksi alihankkijat saavat kunnioitusta muilta asiakkailta ja vertaisiltaan. Toyota osoittaa kunnioitusta kumppaneitaan kohtaan korkeilla odotuksilla, reilulla kohtelulla ja opettamisella. Toyota ei myöskään ikinä vaihda yhteistyökumppaneitaan siksi, että joku muu olisi hieman edullisempi vaihtoehto. Toyota ei kuitenkaan koskaan kokonaan siirrä kaikkea vastuuta tai ydintietämystään alihankkijoilleen, huolimatta siitä, että he haluavat oppia yhdessä kumppaniensa kanssa. (Liker 2010, 199–208.)

2.3 Lean Valmet Automotivella

Opinnäytetyön tekijä on haastatellut Maaliskuussa 2017 Valmet Automotiven laadusta ja tukitoiminnoista vastaavaa johtajaa saadakseen tietoa, siitä miten lean on käytössä autotehtaalla. Valmet Automotive on edelläkävijä autoteollisuudessa lean manufacturing-ajattelussa. Autotehtaalla vastataan laatu- ja joustavuustarpeisiin kustannustehokkaasti ja tunnistetaan jo etukäteen tarpeet, näkemykset ja vaatimukset, joita asiakkaalla on. Tämän avulla Valmet Automotive pystyy luomaan kannattavia liiketoimintamahdollisuuksia ja vastaamaan muutoksiin oikeaan aikaan. (Valmet Automotive 2017.) Lean-filosofiaa on alettu soveltaa Valmet Automotivella 70-80 luvulla, seurauksena vierailuista Japanissa Toyotan tehtaalla. Laatujärjestelmien – ja filosofioiden käytössä on oleellista se, että niitä sovelletaan parhaiten sopivaksi omaan käyttöön (Konttinen 2014). Valmet Automotiven tuotannossa lean on viety hyvin pitkälle ja työtehtävät ovat todella standardoituja ja kellotettuja. Hallintotyöhön leania ei ole vielä sovellettu yhtä paljon, mutta jollakin tasolla kyllä, riippuen osastosta. Esimerkkinä leanin viennistä hallintotöihin on HR-osaston muutokset. Henkilöstön kasvaessa ajateltiin, että palkanlaskijoitakin tarvitaan lisää, mutta prosesseja alettiin katsoa tarkemmin. Työstä poistettiin hukka, jaettiin tarkemmin tehtävät ja vastuut, sekä koulutettiin tuotannon esimiehiä. Tuotannon esimiesten kouluttamisen avulla saatiin vähennettyä palvelutarvetta henkilöstöosastolla. Näiden kaikkien muutosten avulla päädyttiin siihen, ettei palkanlaskijoita tarvittu lisää. Kun prosesseja mietitään tarkemmin ja sovelletaan niin hallintoonkin voi lean-filosofiaa soveltaa hyvin. Muun muassa kahdeksaa hukan muotoa voidaan hyvin soveltaa, kuten odottelu ja turha liikkuminen ovat hukkaa.

Valmet Automotivella myös toimistotöihin on tehty ajankäyttötutkimuksia ja työt ovat lajiteltu punaiseen, keltaiseen, ja vihreään kategoriaan. Punaiseksi luokitellaan työt, jotka ovat hukkaa ja ne haluttaisiin poistaa. Keltaiseen kategoriaan kuuluu työt, jotka eivät tuota lisäarvoa, mutta ne on kuitenkin pakko tehdä. Vihreään ryhmään kuuluu työt, jotka lisäävät arvoa ja näitä töitä halutaan kehittää lisää. Hallintotöissä tulee myös kiinnittää huomiota siihen, mitä raportoidaan ja kenelle, sillä turha raportointi on hukkaa jos vastaanottaja ei sitä mihinkään tarvitse. Jokainen voi vähentää hukkaa myös katsomalla, ettei lähetä itseltä eteenpäin keskeneräistä tai virheellistä työtä, vaan asiat hoidetaan kerralla valmiiksi.

Valmet Automotive kilpailee kustannustehokkuudella ja laadulla (Konttinen 2014). Autotehtaalla laatu ja turvallisuus ovat kaikki kaikessa. Laatua syntyy, kun hukka ja turhat työvaiheet poistetaan ja työpisteet ovat siistejä ja puhtaita. Hukasta, epäjärjestyksestä ja turhista työvaiheista syntyy menoja, joista kukaan ei halua maksaa. Valmet Automotivella pyritään aina jatkuvaan parantamiseen.

Jatkuvan parantamisen aloitteet ovat tehokkain keino jatkuvaan kehittämiseen. Niin toimitusjohtajan kuin autonrakentajankin tulee tehdä jatkuvan parantamisen aloitteita, ja aloitteiden määrällä on selkeä yhteys esimiesten johtamistaitoihin. Kaikki pienetkin aloitteet ovat tervetulleita Valmet Automotivella. (Kiviniemi 2012.) Jatkuvan parantamisen aloitteista myös palkitaan työntekijöitä. Tärkeää on, että jokaisesta aloitteesta annetaan palautetta. Mikäli jatkuvan parantamisen ehdotus ei toteudu, niin työntekijän motivaatio laskee, jos hän ei saa palautetta ja perusteluja miksei ehdotusta voida toteuttaa. Tällä hetkellä jatkuvan parantamisen aloitteita tehdään kuukaudessa keskimäärin 1,4 työntekijää kohden.

3 YHTEISTYÖN NYKYTILAN ARVIOINTI

3.1 Lean rekrytoinnissa

Työelämä on muuttunut nopeatempoiseksi ja perinteiset henkilöstöhallinnon prosessit eivät enää palvele sitä. Henkilöstöhallinnon prosessit kaipaavat lean-filosofiaa. Kun organisaation jotkut osiot toimivat ketterästi, niin yrityksessä ei voida asettaa vanhanakaisia HR-prosesseja estämään ketteryyttä. Lean-filosofiassa tiimit tekevät töitä yhdessä kokonaisuutena. Henkilöstöosaston tulee tutkia omia prosessejaan ja miettiä millä toiminnoilla arvoa tuotetaan. Esimerkiksi rekrytointiprosessi yleensä lähtee siitä, että haetaan rekrytointilupa, kun tarvitaan henkilö töihin, ja tässä voi kestää useita kuukausia. Tällainen eri hyväksymisten ketju ei ole lean-ajattelun mukainen. HR-osastot haluavat usein kehittää omia prosessejaan kokonaisuuksina useiden vuosien suunnitelmalla. Leanin ja kokeilevan kehittämisen kannalta taas pitäisi lähteä etsimään pienien kokeilujen avulla sitä, mikä on hyvä malli omalle organisaatiolle. (Hellström, 2015.)

Lean ei useinkaan kuulu henkilöstöhallinnon sanoihin. HR-alalla ollaan muutoksessa, josta hyvä esimerkki on rekrytoinnin murros. Avoimen haun rekrytointeja toteutetaan yleensä vesiputousmallin avulla. Vesiputousmallissa mietitään oikea hakijaprofiili, julkistetaan haku, odotetaan hakemuksia ja kutsutaan parhaita hakijoita haastatteluun. Tämän jälkeen heidät haastatellaan, arvioidaan soveltuvuus ja valitaan paras hakija. Kyseinen tapa on helppoa ja jäsenneltyä, mutta tapa vie paljon aikaa ja on riskialtis. (Mustonen 2017.) Vesiputousmallissa ajatellaan myös, että mitä enemmän on työnhakijoita, niin sitä suurempi on todennäköisyys onnistumiseen. Näin resurssit koetetaan maksimoida laittamalla työ eteenpäin suuressa eräkoossa. Suuret eräkoot kasautuvat prosessin pullon kauloihin ja tästä seuraa työntekijöille annettava pitkittynyt palaute. Jotta päästään leaniin niin tärkeää olisi keskittyä työnhakijoiden virran nopeuttamiseen, eikä keskittyä pelkästään haastatteluiden lukumäärään. (Myllys 2014.) Leanin ydin on hukan minimointi ja arvon tuottaminen. Tavoitteena rekrytoinnissakin on siis tunnistaa ne kohdat, joista voidaan poistaa hukka, parantaa laatua ja minimoida kustannuksia. Jotta rekrytointiprosessia saadaan enemmän lean-ajattelun mukaiseksi, prosessin läpivientiaika pitäisi saada lyhyeksi. Hakijaan tulisi olla yhteydessä mahdollisimman pian tai riskinä on, että toinen työnantaja saa hänet itselleen. Pitkä läpivientiaika ilman hakijalle ilmoittelua viestii, ettei hän ole tärkeä. Jo hakuprosessin aikana tulee tarkkailla hakijoiden laatua. Jos hakijat eivät vastaa odotuksia, niin kannattaa muuttaa ilmoitus-

tekstiä ja miettiä parempia ilmoituskanavia. Ylipäättään rehellinen ja runsas viestiminen ulospäin on tärkeää. Näin hakijat voivat saada esimerkiksi hyödyllistä tietoa yrityksen arjesta ja rekrytointiprosessin kulusta. Ketterämpään ja leanimpään rekrytointiin päästään tutkimalla prosesseja ja pohtimalla, mikä tuottaa aidosti arvoa organisaatiolle tai hakijalle tai tehdäänkö prosessissa jotain sellaista vain siksi, että niin on aina tehty. (Mustonen 2017.)

Lean ei ole pelkästään työkaluja ja tekniikoita, vaan myös kulttuurin rakentamista. Tämän luomisessa henkilöstöhallinnon rooli on merkittävä. Henkilöstöosaston tulee luoda kulttuuri, joka johtaa jatkuvaa parantamista ja lean-filosofiaa. Henkilöstöosastoa tarvitaan lean-kulttuuriin luomiseksi esimerkiksi lean-osaajien rekrytointiin, osaavan henkilöstön ylläpitämiseen, työntekijöiden sitoutumiseksi leaniin, työntekijöiden kuunteluun, sekä vanhojen tapojen jäädyttämiseen ja uusien käyttäytymismallien tuomiseen. Henkilöstöhallinnon osaston tulee ohjata muutosta, sekä juurruttaa syvälle ja leveälle organisaatiossa leania (Sarkar 2008, 165-166.)

Epäonnistuneet rekrytoinnit käyvät yritykselle kalliiksi. Resursseja saa vapautettua ja kiinnitettyä lisäarvon tuottamiseen, kun ulkoistaa rekrytoinnit henkilöstöpalveluyritykselle, joka hoitaa prosessit alusta loppuun. Rekrytointiprosessi voidaan ostaa kokonaan tai pelkästään osia siitä. Suositeltavaa kuitenkin on, että organisaatio ottaa henkilöstöpalveluyrityksen strategiseksi kumppanikseen HR-asioissa. Joustavuus, nopeus, ammattitaito, ajantasainen alan tietämys, toimialojen tuntemus ja uusimmat hakukanavat ja -keinot ovat henkilöstöpalveluyritysten etuja. Lähtökohtana yhteistyölle on asiakkaan toiveiden, tarpeiden ja toiminnan erityispiirteiden kartoittaminen. (Tervamäki & Tuliara 2017.)

Henkilöstöhallinnon strategisessa ulkoistamisessa hyvä yhteistyökumppani on sellainen, joka sitoutuu kumppanuuteen pitkäksi aikaa, tuntee asiakkaan bisneksen ja strategian. Henkilöstöhallinnon rooli pitäisi nähdä yrityksen strategiaa tukevana, sekä mahdollisesti konsultoida yrityksen bisnestä ja tuoda lisäarvoa toiminnalle. Ulkoistettu henkilöstöhallinto mahdollistaa tehokkuuden ja rekrytointiprosessin nopeuttamisen niin, että työntekijä pääsee nopeammin tuottavaan työhön. Henkilöstöhallinnon roolia kannattaa kehittää, mutta myös HR voi olla hyödyksi ja kehittää koko yrityksen liiketoimintaa. (Hjorth 2017.) Paras rekrytointikumppani leanin kannalta olisi yritys, joka pystyy tarjoamaan asiakkailleen hyviä työnhakijoita ennen kuin asiakas edes tajuaa tarvitsevänsä sitä. (Hellström 2017).

3.2 SWOT-analyysi

Tehokas leanin hallinta koostuu systemaattisuudesta, kurinalaisuudesta ja hierarkkisesta suuntauksesta. Leanissa asetetaan aluksi tavoitteet ja sen jälkeen määritetään strategia ja toimenpiteet aikajärjestyksessä. Pitkäaikaisten tavoitteiden ja strategioiden vuoksi täytyy tunnistaa yrityksen kilpailuvahvuudet ja määrittää, miten niillä voidaan luoda kestävä etua. Ennen strategioiden ja tavoitteiden määrittämistä tulee tehdä muodollinen SWOT-analyysi, jossa määritellään yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysin avulla saadaan kartoitettua yrityksen tämän hetkinen tila. Vaikka yritys olisi yksinkertainen, niin on syy miksi SWOT-analyysin tekeminen on toivottavaa. Parannuksien kartoittaminen vaatii muutosta: nykyisestä tilanteesta ideaalitalanteeseen tavoittelua. SWOT-analyysi on tilannekatsaus, joka antaa luotettavia perusteita muutokseen. Ennen kuin voidaan käsitellä yrityksen tulevaisuuden tilaa pitää tehdä analyysi nykyisen ja tulevaisuuden tilan välillä. Nykytilan tuntemus mahdollistaa sen. (Fliedner 2016, 2-3.)

SWOT-analyysissa tarkastellaan ulkoisten ja sisäisten yhteistyötekijöiden puitteissa. Yritys kykenee vaikuttamaan sisäisiin tekijöihinsä eli vahvuuksiin ja heikkouksiin. Vahvuuksien avulla pystytään toteuttamaan yrityksen päämääriä ja tavoitteita. Heikkoudet taas estävät menestymistä. Mahdollisuudet ja uhat ovat puolestaan ulkoisia tekijöitä. Mahdollisuuksien avulla pyritään menestymään paremmin. Uhat taas päinvastoin vaarantavat menestystä. Analyysin avulla voidaan tehdä arvioinnit, johtopäätökset ja suunnitella tulevia toimenpiteitä. Johtopäätösten teossa auttavat erilaiset säännöt. Vahvuuksia voidaan luokitella seuraavasti: käytä hyväksi tai vahvista ja heikkouksia seuraavasti: vältä, lievennä tai poista. Mahdollisuuksista pitäisi aina varmistaa niiden hyödyntäminen ja uhat pitäisi kiertää, lieventää tai poistaa. Jotta SWOT-analyysistä saadaan onnistunut, niin yritys ja sen toimintaympäristö tulee tuntea hyvin. Lisäksi toimintaa tulee tarkastella monialaisesti ja objektiivisesti. (Oulun seudun ammattikorkeakoulu 2017.)

3.3 Haastattelujen toteutus ja käytetyt menetelmät

Teemahaastattelun toteuttamistavaksi valittiin ryhmähaastattelu eli fokusryhmämenetelmä. Tähän osallistuu usein noin 6-12 henkilöä ja menetelmän etuna on ryhmässä hallitseva dynamiikka, joka auttaa asioiden viemistä uusille tasoille. Fokusryhmämenet-

telmässä määritetään ensimmäiseksi mitä tietoa halutaan saada. Sen jälkeen tulee miettiä millaiset ihmiset edesauttavat tavoitteiden saavuttamista ja ovatko he soveltuvia keskustelemaan yhdessä ja määritetään millä perusteella tietynlaiset ihmiset valitaan ryhmään. Näiden vaiheiden jälkeen voidaan aloittaa keskustelut, jotka useimmiten äänitetään ja litteroidaan. (Ojasalo ym. 2015, 111-112.)

Fokusryhmämenetelmä valittiin, koska haastattelija uskoi siitä olevan apua molempien yritysten näkemysten esiintuomisessa sekä heidän keskusteluttamisessaan. Haastattelu toteutettiin Toukokuussa 2017 autotehtaan tiloissa. Haastatteluun osallistui Valmet Automotivelta rekrytointipäällikkö ja Opteamilta aluejohtaja, henkilöstökonsultti ja palvelupäällikkö. Ryhmähaastatteluun osallistui näin ollen neljä henkilöä. Valmet Automotiven rekrytointipäälliköllä on laaja näkemys yhteistyöstä, sillä hän saa tietoonsa paljon palautetta ja tietoa esimerkiksi tuotannon henkilöitä ja heidän henkilöstöhallintonsa työntekijöiltä. Opteamin henkilöstökonsultilla ja aluepäälliköllä on pitkä kokemus jo yhteistyöstä, sekä palvelupäälliköllä ja aluepäälliköllä tarkka näkemys ja kokemus yhteistyön nykytilasta. Jokaisella haastateltavista on tietenkin myös tarve yhteistyön jatkuvaan parantamiseen.

Haastattelun teemat olivat ennalta laadittuja ja niiden järjestystä ei ollut määritelty. Haastattelija esitti myös haastattelun aikana tarkentavia kysymyksiä teemoihin liittyen saadakseen parempaa tietoa ja pitääkseen keskustelua yllä. Teemoina olivat rekrytointiyhteistyön sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Näiden teemojen tavoitteena oli saada laaja kuva rekrytointiprosessin yhteistyön nykytilasta. Yhteistyön nykytilan selvittämisen ja ymmärtämisen avulla voidaan tuoda esille parannusehdotuksia rekrytointiprosessin yhteistyöhön. Ryhmäkeskustelussa oli tarkoitus olla avoin ja luonteva ilmapiiri.

Ryhmähaastattelu äänitettiin kokonaan haastattelijan matkapuhelimen tallenninohjelmalla. Haastattelun äänittämisen etuna on autenttisuus eli se, että siihen voidaan aina palata myöhemminkin ja luotettavuus lisääntyy, eikä haastattelijan tarvinnut keskittyä haastattelun aikana kirjoittamiseen. Nauhoitettu aineisto vietiin yleiskielisen litteroinnin menetelmällä tekstinkäsittelyohjelmaan tietokoneelle. Tämän jälkeen aineisto segmentoitiin leanin keskeisimpiin kohtiin.

Fokusryhmähaastattelun jälkeen haastattelija on myös palannut käsiteltyihin teemoihin ja esittänyt tarkentavia kysymyksiä osalle haastatteluun osallistuneille. Lisäksi haastat-

telija on haastatellut yhden osaston tuotantopäällikköä, saadakseen monipuolisempaa tietoa.

Vielä haastattelujen lisäksi aineiston keruussa on käytetty opinnäytetyön tekijän omaa havainnointia rekrytointiprosessissa ja siihen liittyvässä yhteistyössä. Havainnoinnin etuna on se, että asiat tapahtuvat omassa luonnollisessa ympäristössään. (Kananen 2013, 89.) Tässä opinnäytetyössä on käytetty menetelmänä piilohavainnointia eli havainnoitavat eivät ole olleet tietoisia havainnoijasta. Näin havainnointi ei vaikuta mitenkään saataviin tuloksiin.

4 TOIMENPIDE-EHDOTUKSET

Yhteistyö Valmet Automotiven ja Opteamin välillä on hyvin laajaa ja monipuolista, joten kehitysehdotuksia olisi varmasti enemmänkin. Tässä luvussa kuitenkin esitellään toimenpide-ehdotuksia perustuen haastattelutuloksiin, jossa yhteistyön nykytilaa selvitettiin SWOT-analyysin avulla. Lisäksi aiemmat tietoperustat vaikuttavat toimenpide-ehdotuksiin. Toimenpide-ehdotuksissa otetaan huomioon lean-ajattelu eli miten Opteamin ja Valmet Automotiven yhteistyötä rekrytointiprosessissa saisi tehostettua, hukkaa poistettua ja otettua huomioon jatkuvaa parannusta.

Hukan poistaminen

Tämän rekrytointiprojektin ydin on se, että työntekijät saadaan rekrytoitua aikataulussa autotehtaalle. Näin ollen prosesseissa tulisi miettiä ne toiminnot, jotka tuottavat lisäarvoa tälle ydintoiminnalle eli sille kun ihminen on rekrytoitu ja hän aloittaa työt. Kaikki muu hukka tulee poistaa tai ainakin vähentää niin, että kustannukset minimoituvat ja rekrytointiprosessin läpivientiaika lyhenee. Kuten Valmet Automotivella aiemminkin muilla osastoilla on tehty niin myös tässä rekrytointiprojektissa tulisi ehdottomasti jokaisen työt lajitella punaiseen, keltaiseen ja vihreään kategoriaan sen mukaisesti tuottaa-ko työ oikeasti arvoa ydintoiminnolle.

5 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää prosesseista ne kohdat, joista hukkaa voi poistaa sekä saada yhteistyötä tehokkaammaksi rekrytointiprosessissa Valmet Automotiven ja Opteamin välillä. Tässä case-opinnäytetyössä edellä mainittuja asioita tutkittiin teoria-tietojen, teemahaastatteluiden ja opinnäytetyön tekijän omien havaintojen avulla. Kehitysehdotuksissa tuli ilmi paljon asioita, joita käsiteltiin teoriaosuudessa ja joita tulisi soveltaa kyseessä olevaan rekrytointiprojektiin. Lisäksi kehitysehdotuksissa keskityttiin erityisesti sisäänottoprosessiin, josta nousi esille erinäisiä toimenpide-ehdotuksia, joilla saataisiin prosessia joustavammaksi ja tehokkaammaksi. Toiveena oli, että opinnäytetyöstä olisi todellista hyötyä rekrytointiyhteistyöhön molemmille yrityksille. Toisaalta opinnäytetyötä on mahdollista osittain soveltaa myös muihin toimijoihin.

Opinnäytetyön tekijä sisäisti opinnäytetyön avulla lean-ajattelun keskeisimmät piirteet ja pystyy jatkossa soveltamaan niitä työelämässään. On tärkeää huomata, että leania voidaan soveltaa missä vain alasta riippumatta. Työn edetessä opinnäytetyön tekijä huomasi kehittyneensä tutkimuksellisen työn teossa. Kehitysehdotuksissa on paljon asioita, joita voidaan suoraa peilata teoriaosuudesta, mutta myös syvemmälle päästiin erityisesti sisäänottoprosessin kehitysehdotuksissa. Jatkotutkimuksena aiheeseen liittyen voisi tutkia rekrytointiprosessin sujuvuutta rekrytoitavan työnhakijan näkökulmasta ja pohtia sen pohjalta, miten prosessia saadaan paremmaksi siltä puolelta katsottuna.

Haastatteluja olisi voinut suorittaa enemmän nykytilan kartoittamiseen, mutta opinnäytetyön tekijällä oli etuna se, että hän oli hyvin sisällä prosesseissa jo opinnäytetyöntekohetkellä työnsä puolesta. Tiukasta aikataulusta huolimatta opinnäytetyöntekijä kokee onnistuneensa löytämään potentiaalisia kehitysehdotuksia ja onnistuneensa leanin sisäistämisessä, sekä löytämään ajatusmaailman, jolla prosesseja voidaan kehittää.

LÄHTEET

- Bonnier Pro 2017. Osto ja logistiikka. Viitattu 21.2.2017. www.bonnierpro.fi > Osto ja logistiikka
- Codento 2016. Raportti: Lean menetelmät Suomessa 2016. Viitattu 23.2.2017. <http://content.codento.fi/download/leanselvitys2016>
- Dirgo R. 2006. Look forward? Beyond Lean and Six Sigma. Florida: J. Ross Publishing
- Fliedner G. 2016. Leading and Managing Lean. New York: Business Expert Press.
- Hjorth V, 2016. Ulkoistaminen on osa tehokasta HR-strategiaa. Viitattu 30.03.2017. <http://www.businessopas.fi/ulkoistaminen/ulkoistaminen-on-osa-tehokasta-hr-strategiaa>
- Kananen J, 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Tekijä & Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kiviniemi K, 2012. Viitattu 15.03.2017. <http://www.aaltopro.fi/blog/valmet-automotive-oy-kehittanyt-lean-kulttuuria-jo-20-vuoden-ajan>
- Konttinen N, 2014. Autotehdas tekee kerralla priimaa. Viitattu 29.03.2017. http://www.qk-karjalainen.fi/files/5613/9521/1450/Valmet_19.3.2014.pdf
- Lareau W. 2010. Office Kaizen 2: Harnessing Leadership, Organizations, People, and Tools for Office Excellence. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.
- Larikka M. 1995. Ideat tuottamaan – opi jatkuva parantaminen. Vantaa: Tuottavuuskeskus ry
- Liker J. 2010. Toyotan tapaan. Suom. Niemi M. 3. painos. Jyväskylä: Bookwell Oy.
- MCS-Management Consulting Services Oy 2017. Leanin hyödyntäminen. Viitattu 2.3.2017. http://leaniksi.fi/leanin_hyodyntaminen/
- Mustonen, I. 2014. Älä jää vesiputouksen alle - vinkit ketterämpään rekryyn. Viitattu 10.03.2017 <http://emine.fi/ala-jaa-vesiputouksen-alle-vinkit-ketterampaan-rekryyn/>
- Myllys, J. 2014. Azets. Viitattu 10.03.2017. <https://www.azets.fi/blogi/rekrytoinnin-tehostaminen-kooste-tilaisuudestamme-30-10-2014/>
- Ojasalo K.; Moilanen T. & Ritalahti J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. 4. painos. Sanoma Pro:Helsinki
- Oulun seudun ammattikorkeakoulu, 2017. Viitattu 19.4.2017 <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila2.htm>
- Sarkar D. 2008. Lean for Service Organizations and Offices: A Holistic Approach for Achieving Operational Excellence and Improvements. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.

Tervamäki, K; Tuliara M, 2017. Rekrytointi on taitolaji. Viitattu 11.03.2017.
<http://www.businessopas.fi/ulkoistaminen/rekrytointi-on-taitolaji>

Valmet-Automotive. 2017. Viitattu 10.3.2017. <http://www.valmet-automotive.com/automotive/cms.nsf/pages/93E6157B87FF271CC225799C0>